



BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

Demeter Krisztina:

SZOLGÁLTATÁSOK VERSENYKÉPESSÉGÉNEK ELEMZÉSE VÁLLALATI PÉLDÁK ALAPJÁN

VERSENYBEN A VILÁGGAL 2004 – 2006
GAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉGÜNK VÁLLALATI
NÉZŐPONTBÓL
CÍMŰ KUTATÁS

34. sz.
műhelytanulmány

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT

www.vallgazd.hu

www.competitiveness.hu

versenykepesseg@uni-corvinus.hu

T: 482 5903 Fax: 482 5859

Demeter Krisztina: Szolgáltatások versenyképességének elemzése vállalati példák alapján című tanulmány

a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT

34. sz. kötete.

2006. március

A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával felhasználható és hivatkozható.

Tartalomjegyzék

ÖSSZEFOGLALÓ.....	4
ABSTRACT.....	4
1. BEVEZETÉS	5
2. A VÁLLALATOK BEMUTATÁSA.....	7
2.1. A – AZ ELSŐ PÉNZÜGYI SZOLGÁLTATÓ.....	7
2.2. B – A MÁSODIK PÉNZÜGYI SZOLGÁLTATÓ	8
2.3. C – A KÖZSZOLGÁLTATÓ.....	9
2.4. D – A KERESKEDŐ	9
2.5. E – AZ ENERGIASZOLGÁLTATÓ.....	10
3. ELEMZÉS.....	11
4. ÖSSZEFOGLALÁS	15
FELHASZNÁLT IRODALOM.....	15
1. MELLÉKLET	17

Összefoglaló

A szolgáltatások ma már a magyar gazdaság jövedelmének kétharmadát állítják elő. Ezért a szektor versenyképességi jellemzőinek megismerése és fejlődési tendenciáinak feltárása elengedhetetlen feladat a versenyképességet kutatók számára. Egy korábbi tanulmány (Demeter és Földesi, 2005) kérdőívek felhasználásával vizsgálta a szolgáltató vállalatok működését, összehasonlítva őket a termelő szektor vállalataival is. Ez a tanulmány öt nagy szolgáltató vállalatnál készített interjú segítségével elemzi a cégek működési jellemzőit, és ezek ismeretében próbál következtetéseket levonni a teljes szolgáltatási ágazatra. Az eredmények azt sugallják, hogy a valódi verseny a szolgáltató szektorban is megkezdődött, ami várhatóan a szolgáltatási színvonal növekedéséhez vezet a nem túl távoli jövőben.

Case based analysis of service competitiveness

Abstract

Services produce two third of Hungarian GDP. Thus knowing the competitive characteristics and future development tendencies of this sector is an inevitable task for researchers of competitiveness. A previous study (Demeter and Földesi, 2005) used questionnaire survey to analyze service providers' operations also in comparison with production companies. The objective of this study is to discover these operational characteristics at five large service companies in more detail, based on interviews and to provide consequences for the future of the whole service sector. The results suggest that the real competition has started in the service sector which hopefully will lead to service level increase in the close future.

1. Bevezetés

A világban zajló tendenciákat figyelve nem lehet nem észrevenni a szolgáltató szektor előretörését. Egyrészt a GDP-ből való közvetlen részesedése is egyre magasabb a fejlett országokban (Magyarországon 66,3% volt 2003-ban¹), másrészt a termelő vállalatoknál közvetetten, másodlagos tevékenységként megjelenő szolgáltatások szerepe is dinamikusan nő. Ezért a szolgáltató vállalatok működése, az itt alkalmazott módszerek, eszközök, összességében a szolgáltató szektor fejlettsége nagymértékben befolyásolja az egyes nemzetgazdaságok erőforrás felhasználásának szintjét és hatékonyságát.

A szolgáltatásnyújtás módjának elemzését a szakma a Tevékenységmenedzsment (operations management) hatáskörébe utalja. A tevékenységmenedzsmenten belül azonban mind a mai napig csak szórványosan találhatók a szolgáltatások működésével kapcsolatos írások, tanulmányok, könyvek.² Ráadásul sokszor ezek is beleesnek abba a hibába, hogy a termelés szemszögéből vizsgálják a szolgáltatásokat, csupán az ott talált működési elveket, koncepciókat adaptálva a szolgáltatásokra. (Ez persze nem feltétlenül hiba, hiszen miért ne használjuk fel azt, amit máshol már kitaláltak.)

A versenyképesség kutatás harmadik, 2004-ben lezajlott fordulója – a korábbi fordulókhöz hasonlóan – rengeteg kérdésről gyűjtötte be a vállalati felső vezetők véleményét. A kérdőív első ízben tartalmazott olyan kérdéseket, amelyek kifejezetten a szolgáltatások nyújtásával kapcsolatos vállalati működésre és prioritásokra kérdeztek rá. A kérdésekre beérkezett válaszok elemzése képezte egy korábbi műhelytanulmány alapját (Demeter és Földesi, 2005). A tanulmány összefoglaló megállapításai a következők voltak:

- 1. A szolgáltató vállalatok le vannak maradva a termelő vállalatok szolgáltatási tevékenységével szemben. A vevők megtartásának fontosságát, az ügyfélszolgálat és a panaszkezelési folyamat jelentőségét, az igazság pillanatának (amikor a vevő a szolgáltatást konkrétan igénybe veszi) horderejét a termelő szektor jobban felismerte, mint a szolgáltatások.*
- 2. A magyarországi szolgáltatások a szakirodalomban feltárt összefüggéseknek megfelelően működnek. A kutatási tervben (Czakó és Chikán, 2005) felállított hipotézisek mindegyike megállta a helyét a teljes mintára vonatkozóan. Ezek a hipotézisek a következők voltak:*

¹ Forrás: www.ksh.hu: Berta Györgyné: A bruttó hazai termék (GDP) területi különbségei 2003-ban, KSH Veszprémi Igazgatóság, 2005

² Kifejezetten a szolgáltatások menedzsmentjével foglalkozik például Sasser (1991), Lovelock (1992), Van Looy et al (1998), Fitzsimmons and Fitzsimmons (2001), Metters et al (2003) könyve. Magyarországon a működéssel kapcsolatos kérdéseket is tárgyal Veres Zoltán (1998) könyve.

- a. *A tudatos panaszkezelési gyakorlat és a szolgáltatásminőség javítására törekvés a hosszú távú versenyképesség feltétele a szolgáltató vállalatoknál, mivel ebben a szektorban a fogyasztói hűség termeli a profitot.*
- b. *Az új ügyfelek szerzését a régiek megtartása fölé helyező magatartás a vállalati eredményességet rontja, mivel a rossz szolgáltatáshoz jutó elégedetlen ügyfél még azelőtt elhagyja a szolgáltatást, mielőtt a megszerzésére fordított költségek megtérültek volna.*
- c. *A vállalatok nagy része még nem ismerte fel, hogy a szolgáltatás megítélése a vevő szemében a szolgáltatásnyújtás pillanatában dől el (igazság pillanata), ami színvonalas ügyfélszolgálati tevékenységet követel meg.*
- d. *Mivel a szolgáltatásokban az ügyfél a szolgáltatási folyamatnak is része, ezért a jól felépített szolgáltatási folyamat pozitív hatást gyakorolhat a fogyasztói megítélésre (ez is az igazság pillanatának része).*
- e. *A kereslet-kínálat összehangolása inkább erőforrás oldalról történik (pl. információtechnológia használata, kereslet-kínálat befolyásolása), kevésbé jellemző a tudatos átgondolás és fejlesztés (folyamatelemzés, standardizálás, sorban állás tudatos menedzsmentje).*

A szolgáltató szektorra szűkített vizsgálatoknál azonban a b-d. hipotézisek nem, vagy csak részben bizonyultak elfogadhatónak. A panaszkezelési folyamat és a szolgáltatásminőség javítása valóban magasabb vállalati teljesítménnyel jár együtt (a. hipotézis) és az is igaz, hogy inkább az erőforrás alapú megközelítés, mint a tudatos szolgáltatásfejlesztés jellemző ezekre a vállalatokra (e. hipotézis). Ugyanakkor a vásárló megtartására való törekvés az újak szerzésével szemben a szolgáltató szektorra szűkített elemzés alapján nem csapódik le magasabb vállalati teljesítményben (b. hipotézis). A működési hatékonyság eszközeinek használata, és ezáltal a hatékonyabb szolgáltatásnyújtás nem mutat kapcsolatot sem a vevői elégedettség fontosságával, sem a szolgáltatási teljesítménnyel. A szolgáltatásfejlesztés viszont már igen (c. hipotézis).

3. *A kialakított vállalati csoportok közül a legnagyobb különbségeket az iparági eltérések okozták, de a vállalati méret, a tulajdon, az EU-csatlakozás és az exportorientáció mértéke is viszonylag jelentős különbségeket eredményezett.*

A kérdőívezés eredményei alapján, annak érdekében, hogy a pusztán számok mögött a mindennapi példák és gyakorlatok is felsorakozhassanak, készítettünk interjúkat, amelyek összefoglalása és elemzése képezi ennek a tanulmánynak a témáját.

Összesen öt vállalatot kerestünk meg. Mivel a kérdőívet kitöltők között egyáltalán nem szerepeltek a pénzügyi szolgáltatások képviselői, és mindenképpen fontosnak tartottuk, hogy e szakma

is képviseltesse magát a kutatásban, ezért két interjú alany ebből a szektorból került ki. A másik három interjúalanyt a kérdőívet megválaszolt cégek szakemberei közül választottuk, lehetőség szerint azt a személyt, aki a kérdőívet korábban kitöltötte, hogy jobban lássuk, mi van a számok mögött. A kiválasztott három vállalat más szolgáltatási ágak közül lett teljesítmény alapon kiválasztva, hogy a legjobbak gyakorlatába pillanthassunk bele. A szolgáltatási ágak az energiaszolgáltatás, a közszolgáltatás és a kereskedelem voltak.

Az interjúk menetét nagy vonalakban az interjúvázlat határozta meg, amit az 1. melléklet tartalmaz. Természetesen a válaszok függvényében, és a korábbi interjúkból tanulva voltak kisebb eltérések az interjúk között, de a kérdések döntő hányada mindegyik interjúban megválaszolásra került.

A továbbiakban először bemutatjuk a vállalatokat, majd ezt követően próbáljuk válaszaikat a kérdőív eredményeivel és egymással összevetni.

2. A vállalatok bemutatása

2.1. A – Az első pénzügyi szolgáltató

A cég többségi német tulajdonban van, közel 500 ezer számlát vezet. Piaci részesedése 50% körül van. Céljai között – ahogyan a cég ügyvezetője elmondta – eddig a költségek csökkentése és az extenzív növekedés állt. Az idei évtől kezdve azonban egyre nagyobb teret nyitnak az ügyfélkapcsolatoknak, ami abban is megmutatkozik, hogy a cég és az alkalmazottak 2006-os céljai között már explicit módon megjelennek az ügyfelek megtartására vonatkozó célkitűzések. Mostanában indították útjára a cég hírlevelét is, és erőteljes erőfeszítések folynak az ügyfelek pontos számának és jellemzőinek meghatározására.

A pénzügyi intézet dinamikusan növekszik, az elmúlt években kétszámjegyű növekedést regisztráltak minden szolgáltatási terméknél. A termékek száma folyamatosan bővül. A cég e fejlesztések során igyekszik más pénzügyi szolgáltatókkal közösen nyújtott konstrukciókat kialakítani, méghozzá úgy, hogy a termékek mögötti folyamatokat is egységesítsék, standardizálják. A tevékenységek végrehajtásakor az IT és a folyamatszegléllet meghatározó, ezek képviselik a jövőbeli fejlesztés irányait is. Ma már minden beérkező dokumentumot digitalizálnak és léteznek a dokumentum work flow-k. A szolgáltatások színvonalát javító, a folyamatokat fejlesztő és természetesen a hatékonyságot is növelő, párhuzamosan futó projektek száma csaknem eléri a tízet.

A cégnél nagy hangsúlyt fektetnek az alkalmazottak továbbképzésére és a megfelelő munkahelyi légkör kialakítására. Ennek érdekében például, kifejezetten az alkalmazottak részére fejlesztettek ki olyan CD-t, melynek segítségével az alkalmazottak saját képességeiket és készségeiket

tudják egyéni tanulás révén fejleszteni. Létezik az ügynököknek tanácsadó szoftver. Vállalati rendezvényeket tartanak a cég iránti lojalitás, és az alkalmazottak közötti összetartás növelése érdekében. Az ügyfelek részéről érkező panaszokkal dedikált panaszmenedzser foglalkozik. Jelenleg még nem folyik a cégnél rendszeres szolgáltatási színvonalmérés, de tervezik az eddig szórványos felmérések rendszeressé tételét.

2.2. B – A második pénzügyi szolgáltató

A cég már hosszú ideje a pénzügyi piac szereplője. Piaci részesedése, ügyfélszolgálati hálózata jelentős. Körülbelül 1,5 millió szerződéssel és 1,1 millió ügyféllel rendelkezik, de ez utóbbi számot az „A” céghez hasonlóan nem ismerik pontosan, ezért egyelőre a célzott marketing is nehézségekbe ütközik. Üzleti munkatársainak száma 2-3 ezer fő között mozog. A piacon dúló egyre erősebb verseny a céget is termékfejlesztésre és működési hatékonyságának növelésére kényszeríti. Az „ügyfelek megtartása ebben a szektorban alaptétel” – fogalmazott a cég marketing igazgatója. Több éve rendelkezik ISO 9001-es minősítéssel, ami minőség iránti elkötelezettségét mutatja. Alkalmazottainak és ügyfeleinek lojalitását – különösen a legjobbakét – fontosnak tartja. A kiemelt partnereknek és a legjobb üzletkötőknek külön találkozókat szervez. Az alkalmazottakat ösztönzési és jutalmazási programok sarkallják intenzívebb munkára. Ezek a programok már nem csak az ügyfél szerzésére, hanem „minőségi kritériumként” az ügyfelek megtartására is ösztönöznek.

A fejlesztések irányát nézve az interjúalany megjegyezte, hogy az erőforrások (pl. az IT rendszer) fejlesztése sokkal könnyebben keresztül verhető egy szervezeten, mint egy folyamat standardizálása. Az erőforrás fejlesztés jól számszerűsíthető, jól dokumentálható. Ezzel szemben a folyamatfejlesztés már a munkaerő felvételénél kezdődik, és erőteljes oktatási vonzata van. Ez utóbbi viszont sokkal kockázatosabb befektetés, hiszen hasznosságának kimutatása jóval nehezebb. Persze ettől függetlenül folyik továbbképzés a cégnél, az ügyfélszolgálati munkatársak magatartásának, szemléletének megváltoztatására például nagy hangsúlyt helyeznek. A cég üzleti munkatársai körében több éve működik egy karrier-rendszer.

A folyamatok átalakítása a centralizálás és a standardizálás jegyében zajlik. Ennek keretében átalakították a szervezetet, mérési pontokat határoznak meg, és teljesen digitalizált ügykövető rendszert alakítanak ki. Egységes adatbázis kialakítására törekednek, ami az ügyfélszolgálati munkát is egyszerűsítene. Az interjúalany jelenleg az IT-t nevezte szűk keresztmetszetnek. A működési hatékonyság növelése érdekében projektek indultak pl. az adatrögzítési munka megkönnyítésére, illetve olyan belső adatbázis kialakítására, ami a munkatársaknak könnyen elérhetővé tenné a változó jogszabályok erejében való eligazodást.

2.3. C – A közszolgáltató

A cég hulladékkezeléssel – begyűjtéssel, szelektálással, feldolgozással, értékesítéssel – foglalkozik. Német tulajdonban van, Magyarországon már csaknem 15 éve van jelen. A cég árbevétele és foglalkoztatottainak száma megalakulása óta töretlenül növekszik. Jelenleg 500 fő körül alakul az alkalmazottak száma.

A piacon a szolgáltatási igazgató meglátása szerint a verseny elsősorban áralapon folyik. Ők mégis megpróbálnak – és úgy tűnik, sikeresen – rugalmassággal és minőséggel, teljesítmény alapú számlázással, hosszú távú partnerkapcsolatok kialakításával versenyre kelni. Már évek óta működik az ISO-rendszer a cégnél, ami megköveteli a rendszeres vevői elégedettség mérést. Ezt nemcsak az ISO miatt teszik meg, de tisztában vannak ennek fontosságával is, és komoly figyelmet szánnak az eredmények kiértékelésére, az orvosló lépések megtételére. A lakossági fogyasztókat is folyamatosan tájékoztatják az aktualitásokról hírlevelükben.

A lakossági ügyfélszolgálatot sikerült megoldaniuk, eleinte voltak nehézségeik, amíg az önkormányzatokkal nem sikerült megegyezniük. Minden panaszra egy héten belül reagálnak. Az ügyfélszolgálatos figyel a visszatérő problémákra, hogy általános megoldást találjanak. Kiértékelik a panaszokat. A lakossági bejelentések nyomán történt már járat átszervezés. A cég, amennyiben a munkavégzést kívülálló probléma gátolja, jelzi az önkormányzatok felé (pl. utcanev táblák, házszámok hiánya, járhatatlan utak).

Az alkalmazottak megtartása az ágazatban jellemző nagy arányú feketemunka miatt nagyon nehéz. A fizikai dolgozókat igyekeznek jól megfizetni, meglátásuk szerint ez az egyetlen mód megtartásukra. Az adminisztratív munkatársaknak szerveznek csapatösszetartó találkozókat is.

Jelentős IT fejlesztés küszöbén állnak. Mivel a cég már elérte azt a méretet, amelyet nem lehet excel táblák segítségével irányítani, ezért 2006-ban integrált szoftvert vezetnek be. Ugyancsak 2006-ban tervezik egy komolyabb fuvarszervező szoftver beszerzését, és minden járművet GPS-szel szerelnek fel. A számlák és fuvarlevelek feldolgozását digitalizálják.

Innovativitásban nem látnak sok lehetőséget. Bár alternatívák felkínálásában jobbak, mint a versenytársak, a szerződéskötést követően már nincs hova fejleszteni.

Az Eu-hoz való csatlakozásnak az előnyeit élvezik. Könnyebb lett a hulladékokkal való kereskedelem, ami lazít a hazai kis háttériparból származó gondokon.

2.4. D – A kereskedő

A cég gyógyszer-nagykereskedő, ami az általánosíthatóság mértékét az iparág specialitásai miatt némileg csökkenti. Magyar többségi tulajdonban van, alkalmazottainak száma meghaladja a 900 főt. A logisztikai igazgató véleménye szerint nincs két gyógyszer-nagykereskedő, aki pontosan

ugyanazzal a profillal rendelkezne. Ők erősek a kórházak kiszolgálásában és ugyancsak jelentős részesedéssel bírnak a gyógyszertáraknak való értékesítésben.

Az ügyfelek elégedettségének fontossága ezen a piacon azért is elengedhetetlen, mert egy elégedetlen gyógyszertárat nem lehet másikkal helyettesíteni. Ők gyakorlatilag mind a 2000 gyógyszertárral kapcsolatban állnak. Felismerték a minőség és a megbízhatóság fontosságát, és ezt igyekeznek elfogadható árszínvonallal kombinálni. Pontosan szállítanak (mennyiségben, minőségben, időben), és a legkisebb megrendeléseket is kielégítik. A vevők elvárásait maximálisan figyelembe veszik. Ma már – természetesen kellő biztonsági intézkedések mellett – a gyógyszertárak akár vissza is küldhetik a túrendelt mennyiségeket. A vevőcentrikus gondolkodásmódnak köszönhetően piaci részesedésüket sikerült olyan mértékben növelni, hogy a cég jövedelmezőségét ma már elsősorban méretgazdaságosságának köszönheti.

A megbízhatóságot a gyógyszergyárakkal kialakított jó kapcsolatok is segítik. A cég vevőkiszolgálását korszerű, magas fokon automatizált logisztikai rendszer támogatja. Korábban próbáltak tudományos módszerekkel, külső cég segítségével vevői elégedettséget mérni. Ma már ezt nem teszik, mert nem jön be több információ, mint a vevőlátogatók visszajelzéseiből. Az egyik legjobb visszajelzésnek azt tartja a logisztikai igazgató, hogy a gyógyszertár tulajdonosoknak szervezett rendezvényekre a meghívottak legnagyobb része eljön.

Az alkalmazottak jól meg vannak becsülve. Fizetésük az iparágban átlag feletti, ezért gyakorlatilag nincs mobilitás. A munkahelyi légkör nyugodt, a vezetők sem túlhajszoltak. Nagy, egész cégre kiterjedő rendezvények már nincsenek, sikeres sportrendezvényeiket be kellett szüntetniük a magas adók miatt, helyi spontán szervezkedések viszont vannak. Jelentős továbbképzések nincsenek, de aki tanulni akar, annak segítséget nyújtanak.

Az IT nélkül „meghalnának”, bár a részfolyamatok fejlesztésének az integrált informatikai rendszer sokszor gátat szab, nehéz rajta a változásokat átvezetni. Az új logisztikai központ elindításakor fél évet vett igénybe a rendszer átállítása.

Az ISO rendszer most van bevezetés alatt, bizonyos közbeszerzési pályázatoknál a papírra szükség van. A cég enélkül is jól működik.

Az EU hatása vegyes. A beszerzés többnyire könnyebbé vált, de vannak országok, akik nem EU tagok (pl. Svájc), onnan bonyolultabb ma a termékek beszerzése.

2.5. E – Az energiaszolgáltató

A cég német tulajdonban van. Ügyfeleinek száma több millió. Az elmúlt években jelentős beruházásokat hajtott végre és több akvizíciója is volt. A legnagyobb kihívás a közüzemi szolgáltatási igazgató szerint ma a piaci liberalizációra való felkészülés. Az addigi rövid időben már nem

engedhetik meg maguknak a hibákat, mert az ügyfél emlékezni fog, és az első lehetséges pillanatban válthat, bár nem számítanak tömeges elvándorlásra. A lakossági árakat és a kiszolgálási színvonal szintjét ma még az Energia Hivatal szabályozza és ezt egy szolgáltatónak sem célja nagyon felülmúlni, hiszen az pénzbe kerül.

A liberalizáció egy korlátozott vevőkörnél már 2-3 évvel ezelőtt lezajlott, a nagyfogyasztók már ma is választhatnak. Észlelhető, hogy az ottani versenypiacon a szolgáltatási színvonal (például a call centerek reagálási sebessége, cégekhez rendelt ügyfélmenedzser) jobb, mint a lakossági ügyfeleknél.

Az energiaszektorban mindig élt egyfajta ügyfélközpontúság. A külföldi befektetők megérkezésével azonban a személyes ügyfélszolgálatot fokozatosan felváltotta a telefonos, illetve az elektronikus kapcsolat, ami – főleg a keleti országrészben – mind a mai napig elégedetlenségek forrása, ugyanakkor az ügyfélszolgálat költségeit jelentősen lecsökkentette. A váltás időszakában óriási panaszáradat érkezett az ügyfélszolgálatokra, de ezzel sikerült megbirkózni. Mára kialakítottak egy szervezetek feletti panaszirodát, ami fellebbviteli fórumként működik: csak azok a panaszok kerülnek oda, amit az ügyfélszolgálat nem tudott lekezelni. A panasziroda minden ügyet alaposan kivizsgál, és megkeresi az esetleges hibák okát. Feladata az is, hogy a folyamatok elemzésével és átalakításával (illetve az erre vonatkozó javaslattal) a további hibák előfordulási lehetőségét kiküszöbölje. Mindkét piaci szegmensben évek óta zajlik rendszeres ügyfélélegedtség mérés.

Az EU csatlakozás révén felerősödött a regionális együttműködés a cég leányvállalatai között. Olyan feladatokat próbálnak regionális szinten megoldani, amelyek nem ütköznek nyelvi korlátokba, viszont a hatékonyságot jelentősen megnövelik. Igyekeznek a szolgáltatási színvonalat is regionális szinten standardizálni.

A fejlesztések nem csak a hálózat bővítésében és korszerűsítésében merültek ki. 2004-ben bevezették az energiaszolgáltatóknál használatos integrált számítógépes rendszert, új ügyfélszolgálati rendszert alakítottak ki és megszerezték az ISO-9001-es minősítést. Az integrált rendszerek rákényszerítették a céget a folyamatokban való gondolkodásra, ma a work flow-k „gyártása” jelenti a legfontosabb feladatot.

Az alkalmazottak jelentőségét látja a cég. A fizetések jók. Sok a szociális juttatás, a továbbképzés. Rengeteg rendezvény van, zajlik rendszeres alkalmazotti elégedettség mérés.

3. Elemzés

A bemutatott vállalatok mindegyike a nagyvállalati kategóriába tartozik. Jelentős vevőállománnyal rendelkeznek. Az öt szolgáltatóból négy egyéni fogyasztókat (is) kiszolgál,

mindössze egy rendelkezik csak intézményi partnerekkel. A legfontosabb jellemzőket az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat: A bemutatott vállalatok és interjúalanyok néhány fő jellemzője

	A	B	C	D	E
Interjúalany pozíciója	Ügyvezető	Marketing igazgató	Szolgáltatási igazgató	Logisztikai igazgató	Közüzemi szolgáltatási igazgató
Tulajdonos származása	Német	Tőzsdei cég	Német	Magyar	Német
Alkalmazottak száma	200 + ca. 900 tanácsadó	>3000	500	900	Na.*
Ügyfelek száma	Kb. 500 000	>1 000 000	Na.*	> 2000	> 3 000 000
IT integrált	Nem	Folyamatban	Folyamatban	Igen	Igen
ISO	Nem	Igen	Igen	Folyamatban	Igen
Vevők megtartásának eszközei	Hírlevél, értékesítők díjazása, vállalati cél, szórványos elégedettség mérés	Értékesítők díjazása, elégedettség mérés	Vevők rendszeres látogatása, kommunikáció, kiszolgálási színvonal	Hírlevél, szakmai kiadványok, Magas kiszolgálási színvonal, a vevőnek mindig igaza van, rendezvények a legjobb vevőknek, professzionális vevőlátogatói hálózat	Elégedettség mérés, nagy vevőknek ügyfélmenedzser, lakossági piac hatósági szabályozás alatt
Munkatársak megtartásának eszközei	Önfejlesztő CD, rendezvények, cafetéria	Továbbképzés, legjobboknak rendezvények, Karrier-rendszer	Fizikaiaknak természetbeni juttatások, adminisztratív dolgozóknak összejevetelek	Vonzó fizetés, nyugodt légkör, spontán helyi rendezvények, továbbtanulási lehetőség	Továbbképzés, szociális juttatások, rendezvények, alkalmazotti elégedettség mérés

* Na.: nincs adat

Mint a tanulmány elején említettem, az öt cégből három a kérdőívben felmutatott teljesítménye alapján lett kiválasztva. Az 1. táblázat és a cégek leírása is jól mutatja, hogy ezek a vállalatok (és ebbe A és B vállalat is beletartozik) a jobbak közé tartoznak. Alátámasztja ezt az állítást, hogy mindegyik vizsgált cég felismerte a vevő és a munkatársak megtartásának jelentőségét, és aktívan is tesznek azért, hogy a megtartás sikeres legyen.³ Márpedig a szolgáltatások nyereséglánc koncepciója alapján (Heskett et al, 1994) egy szolgáltatás sikerességének biztosítéka, hogy lojális ügyfelekre tegyen szert, hiszen a visszatérő vevőket már nem kell költséges akciókkal magunkhoz

³ A termeléssel kapcsolatos kérdőíves elemzés eredményei konzisztensek az interjúkon tapasztaltakkal. Azt mutatják, hogy a nagyvállalatoknál (márpedig mindegyik vizsgált vállalatunk ebbe a kategóriában tartozik) sokkal inkább jellemző a fogyasztói és az alkalmazotti elégedettség és lojalitás mérése, mint a kis-, vagy közepes vállalatoknál (ld. Demeter, 2006), ami akár arra is utalhat, hogy ezt a szempontot nem csak elvileg tartják fontosnak, de tesznek is az érdekében.

csábítani, sőt pozitív szájreklám segítségével további vevőket szereznek nekünk.⁴ A lánc további fontos eleme, hogy a vevők lojalitását csak hűséges alkalmazottakkal lehet elérni, akik tapasztalatuk révén gyorsan, szakértelemmel képesek az ügyfeleket kiszolgálni. Gyorsaságuk nem csak az ügyfelek elégedettségét, és ezzel az árbevételt növeli, de a költségekre is kedvező hatást gyakorol.

Könnyen elképzelhető, hogy e vállalatok méretéből adódik az IT integráltságra törekvés. Bár a pénzügyi szolgáltatóknál az integráltság még csak folyamatban van, jelentőségét már felismerték. A vállalatméret döntő tényező az integrált vállalati rendszer kialakításában. Egy bizonyos méret fölött óriási plusz energiát igényel, és rendkívül sok hibázással jár egy működő, de nem integrált vállalatirányítási rendszer fenntartása. Ezt állította az 500 fős méretet elérő cég képviselője is, és az integráltság hiányának problémája a pénzügyi szolgáltatóknál is jelentős hiányossággént jelent meg. Az egyik cég képviselője egyenesen az IT-t tartotta a szűk keresztmetszetnek. Szinte mindegyik vállalatnál, ahol call center működik, említették azt a problémát, hogy a munkatársaknak egyszerre több adatbázisból kell dolgozniuk, ami lassítja az ügyfélszolgálatot, és ezzel csökkenti a hatékonyságot.

A folyamatorientáltság az ISO rendszer használatával feltétlenül jelentkezik, hiszen az ISO-nak alapfeltétele a folyamatok feltárása, rögzítése és az esetleges változások átvezetése. Jelentősége *A*, *C*, és *E* vállalatnál explicit módon is felmerült. *C* vállalatnál már működni látszanak a dolgok, csak apró javításokat igényelnek a folyamatok. Igyekeznek az ISO rendszer merevségén azzal oldani, hogy csak akkor végeznek dokumentált probléma feltárást, ha a probléma többször felmerül. Ennél a cégnél egyébként kifejezetten pozitív fejlemény, hogy az integrált rendszer bevezetését megelőzte a folyamatok standardizálása. Nem ez történt *D* vállalat esetében, ahol a folyamatfejlesztést leginkább talán az IT rendszer akadályozza. *E* vállalatnál a workflow-k kialakításának intenzív korszakát élik; a hibák okainak feltárására és folyamatszemplétű kiküszöbölésére komoly erőfeszítéseket tesznek. *A* vállalatnál a dokumentum work flow már ma is létezik.

Az interjúalanyok csaknem mindegyikénél felmerült, hogy a cég intenzív piaci versenyt folytat, illetve erre készül. Egyik interjúalanyom arra a következtetésre jutott, hogy a termelő szektor azért lehet előrébb a szolgáltatások terén, mert őket hamarabb elérte a verseny szele. Ebből a szempontból vizsgálva az interjúkat valóban érezhető ilyen hatás. A pénzügyi szolgáltatóknál felmerült, hogy amíg ügyfélvesztés ellenére is képes extenzív módon növekedni a cég, addig a szolgáltatás minősége háttérbe szorul. Ilyen szituáció esetén az új ügyfelekből származó árbevétel meghaladja az elégedetlen ügyfelek távozásából származó veszteséget. Ma már azonban intenzívebbé vált a verseny, és mindkét pénzügyi szolgáltató átlépett az extenzív növekedésből az intenzív, ügyfélmegtartásra törekvő szolgáltatások korába. Az energiaszolgáltatónál a liberalizációra való felkészülés indukál hasonló lépéseket. Bár még kihasználják területi monopol helyzetüket és a

⁴ A lojalitás cash flow-ra gyakorolt hatásairól részletesebben ld. Edwardsson (2000).

hatóságilag megkövetelt minimumszintet biztosítják, azért már tesznek lépéseket az ügyfélmegtartás irányában. A piac korlátaival a kereskedő már korábban is szembesült, ott már ma sincs extenzív növekedésre lehetőség. A közszolgáltató az országban több helyen is nyújt szolgáltatást. Egyes területeken intenzív versenyt kell folytatnia, máshol könnyebb helyzetben van. Ennek ellenére a szolgáltatási színvonalat igyekszik hasonló szinten tartani.

A kérdőívezés fő megállapításaival összevetve az interjúkat, a következőket lehet mondani:

1. Bár a termelő vállalatoknál nem folytattunk interjúkat, a szolgáltatóknál készített interjúk arra utalnak, hogy a piaci verseny erőssége befolyásolja a szolgáltatások alaptételeinek megtartására való törekvés fokát (szolgáltatásminőség, vevő megtartása, igazság pillanata). Úgy látszik, hogy a termelő szektor hamarabb került az intenzív verseny korszakába, ami talán annak köszönhető, hogy a termékek versenye nem követeli meg egy cég betelepülését adott országba, a verseny már export révén is megteremthető. Ezzel szemben a szolgáltatások nyújtásához be kell települni olyannyira, hogy többnyire a betelepült szolgáltató adott országban lévő leányvállalata csak abban az országban nyújtja a szolgáltatást, igazodva az ország speciális törvényeihez, jogszabályaihoz. Ettől eltérést a közszolgáltatónál találtunk, aki már ma is foglalkozik exporttal, illetve az energiaszolgáltatónál, aki igyekszik egyes háttértevékenységeket regionális szinten integrálni, de szolgáltatást ez a leányvállalat is csak Magyarországon nyújt. A várva várt versenyt a külföldi cégek betelepülése hozta magával, akik a szolgáltató szektor szinte minden ágában megjelentek, nem csak a versenyt, hanem korszerű gondolkodást is hozva magukkal.

2. A tulajdonosoknak akkor is vannak profitelvárásaik, amikor még extenzív a növekedés (azaz nem feltétlenül kell a vevők megtartására törekedni). Ebben az időszakban a működési költségek csökkentése, a működési hatékonyság növelése az elsődleges. Ezért a vevőmegtartáshoz a működési hatékonyság fejlesztésének és a jövedelmezőségnek ilyenkor még vajmi kevés köze van. Ez a megközelítés az interjúkból is ájtott. Az energiaszolgáltató csak a hatóságilag kötelező szintet nyújtja, ugyanakkor a közelgő verseny miatt már tesz lépéseket az ügyfél felé, például érthetőbbé és esztétikusabbá teszi a számlakivonatot. A pénzügyi szolgáltatók is elsősorban a működési hatékonyság növelésére törekszenek, folyamatokat és IT-t fejlesztenek, de már itt is megjelennek a vevőorientáltság csírái, például hírlevelet küldenek, elégedettséget mérnek, vagy megpróbálják a vevőt a direkt marketing eszközeivel, az ügyfélhez közelebb álló megoldásokkal megtalálni. Ehhez képest a közszolgáltató és a kereskedő már ma is az ügyfelek megtartását helyezi a középpontba, náluk a verseny hamarabb kikényszerítette ezt.

3. Bár mindegyik vizsgált vállalat a nagyok közé tartozik, a vállalati méret és a szolgáltatásnyújtás profizmusa között összefüggés látszik. A nagyobb vállalatok hamarabb kénytelenek folyamataik rendezésére, integrált IT rendszer bevezetésére, hiszen sokkal több ember munkáját kell hatékonyan összehangolniuk. Persze a kérdés fordítva is megközelíthető: akik nagyobb

hatékonysággal és vevőorientáltabban dolgoznak, azok gyorsabban képesek ügyfelek számát növelni és őket meg is tartani. A vizsgált vállalatok közül a közszolgáltató és a kereskedő példája támasztja alá leginkább ezt a logikát. A tulajdonos kilétével a vizsgált esetekben semmiféle összefüggést nem találtunk. Az EU csatlakozás egyik vállalatnál sem okozott drámai hatást. Egy-két törvényi változást, a kereskedelem könnyebbé válását eredményezte. Ezt főképpen a szolgáltatások adott országhoz kötöttségével lehet magyarázni. A vizsgált vállalatok az EU csatlakozást optimistán, felkészülten várt vállalatok csoportjába tartoznak. Az ágazati sajátosságok a verseny intenzitásában mindenképpen megjelentek.

4. Összefoglalás

A szolgáltatási szektor az interjúk alapján rendkívül dinamikus fejlődésnek indult. Az interjúalanyok mindegyike felismerte a szolgáltatások alaptételeinek fontosságát és a verseny intenzitásának növekedése ki is kényszeríti a vállalatokból az ezeknek megfelelő működést. Az interjúk alapján legelőrébb a vizsgált vállalatok közül a közszolgáltató és a kereskedő jár. A pénzügyi szolgáltatók óriási erőfeszítéseket tesznek a működési hatékonyság növelésére, és már látszanak a vevőorientáltság jelei is. A piaci verseny legkevésbé az energiaszolgáltatót készíti egyelőre a kesztyű felvételére. A multinacionális háttér, és az ebből fakadó standardizálási kényszer, valamint a hatósági szabályozás azonban már ma is kikényszeríti a szolgáltatóból, hogy az ügyfelekkel megfelelő szinten foglalkozzon.

Az interjúk alapján bizton állítható, hogy jelentős változások elé néz a szolgáltató szektor. Bár a kisebb vállalatoknál nagy valószínűséggel lassabb előrelépés várható, és sokan lesznek kénytelenek bezárni a kapukat, az ügyfélorientált gondolkodás azonban talán megerősödik a szolgáltatási szektorban is. Ezt a változási folyamatot – véleményem szerint – leginkább a hazánkban leányvállalatokat alapító, illetve felvásárlással bekerülő külföldi vállalatok indították el, akik nem csak korszerű gondolkodásmódot, hanem versenyt is hoztak magukkal.

Felhasznált irodalom

- Czakó E. és Chikán A. (szerk.) (2005):** Kutatási tervtanulmány, A versenyben a világgal 2004-2005 - Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás 1. sz. műhelytanulmánya
- Demeter K. és Földesi E. (2005):** A szolgáltatás menedzsmentjének jellemzői Magyarországon a versenyképesség felmérés tükrében, A versenyben a világgal 2004-2005 - Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás 15. sz. műhelytanulmánya

- Demeter K.** (2006): Termelési célok, eszközök és teljesítmények. A versenyképesség kutatás termelési eredményei, A versenyben a világgal 2004-2005 - Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás 29. sz. műhelytanulmánya
- Edwardsson, B., Johnson, M. D., Gustafsson, A. and Strandvik, T.:** The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services, *Total Quality Management*, Vol. 11., No. 7., 2000, pp. 917-927
- Fitzsimmons, J. A. and Fitzsimmons, M. J.** (2001): *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*, McGraw Hill International Edition
- Heskett, J.L. – Jones, T.O. – Loveman, G.W. – Sasser, Jr. W.E. – Schlesinger, L.A.** (1994): Putting the Service-Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, Vol. 72, March-April, pp. 164-174
- Lovelock, C. H.** (1992): *Managing Services: Marketing, Operations, and Human Resources*, Second Edition, Prentice Hall, USA
- Metters, R., King-Metters, K. and Pullman, M.** (2003): *Successful Service Operations Management*, Thompson Learning, Canada
- Sasser Jr., W. E., Hart, C. W. L. and Heskett, J. L.** (1991): *The Services Management Course: Cases and Readings* (1991), The Free Press, New York
- Van Looy, B., Van Dierdonck, R. and Gemmel, P.** (1998): *Services Management: An integrated Approach*, Financial Times Management, London
- Veres Z.** (1998): *Szolgáltatásmarketing*, Műszaki Könyvkiadó, 1998, Budapest

1. Melléklet

Interjú vázlat

1. Mennyire érzi vállalatát működési szempontból versenyképesnek? Miért?
2. Zajlik Önöknél szolgáltatási színvonal mérés? Hogyan? Mire használják az adatokat? Mennyire tartják hasznosnak?
3. Hogyan viszonyulnak az EU-hoz? Melyik csoportba sorolná magát? Optimista, pesszimista, semleges
4. Mit tesznek az ügyfelek megtartása érdekében? És az alkalmazottak megtartására?
5. Mennyire tekinti az IT fejlesztését kardinálisnak a vállalat fejlődése, hatékonysága szempontjából?
6. Hogyan tudná vállalatánál a szolgáltatás minőségét javítani? Mennyire fontos ez a szempont most és a jövőben?
7. Milyen erős a vállalatnál a folyamatszeglés? Hogyan jelenik meg a gyakorlatban?
8. Melyik klaszterba sorolná magát az ügyfélszerzés/megtartás kapcsán? Miért? (innovatív, alkalmazott és vevőorientált, gyengén szereplő)
9. Hogyan igyekeznek a működési hatékonyságot javítani?
10. Mennyire ért egyet a hipotézisekkel és az eredményekkel? Mely hipotézisek nem relevánsak az Ön vállalatára és miért?
11. Milyen meglepő eredményeket talált az anyagban? Mivel nem ért egyet, illetve ért egyet maximálisan?
12. Lehet, hogy a szolgáltatásoknál gyengébb a verseny, kevésbé vannak rákényszerítve a fejlesztésre, a vevői elégedettség növelésére?
13. Hogyan értékeli azt az eredményt, hogy a termelő vállalatok szolgáltatási színvonala fejlettebb?

A kutatási program támogatói

A hároméves kutatási program elindítását hazai vállalatok tették lehetővé, akiknek ezúton is köszönetünket fejezzük ki. A kutatási program lebonyolítását a következő vállalatok ill. intézmények tették és teszik lehetővé:

OTP Bank Rt.

Mol Rt.

Magyar Külkereskedelmi Bank Rt.

Nemzeti Fejlesztési Hivatal

Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület

Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány

A műhelytanulmány-sorozat megjelenik 100 példányban
A kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató
ISSN 1787-1891 (nyomtatott)
ISSN 1787-6915 (online)